



# ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA

A PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DE  
**CLÚSTERES Y LA COMPETENCIA  
A LAS IMPORTACIONES**



# ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN ECONÓMICA A PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DE CLÚSTERES Y LA COMPETENCIA A LAS IMPORTACIONES

## Autores

**Rosmery Quintero Castro**

Presidenta Nacional de ACOPI

**Edgar Quiñonez Rizo**

Director de Estudios Económicos de ACOPI  
Profesor Asistente Contratista Universidad del Valle

**Camila Valencia Santiago**

Practicante ACOPI Atlántico

## EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Grupo de investigación: Productividad e Innovación Empresarial ACOPI ATLÁNTICO

Rosmery Quintero Castro

Osiris Meriño García

Edgar Quiñonez Rizo

Derlis Estruen Lambraño

Camila Valencia Santiago

Juan Alberto Hoyos

Presidente Nacional

Vicepresidente Jurídico Nacional

Departamento de Estudios Económicos

Departamento de Estudios Económicos

Practicante ACOPI Atlántico

Departamento de Estudios Económicos



PUBLICACIÓN DE ACOPI

ISBN 978-958-56638-3-1

Copyright © ACOPI

Todos los derechos reservados

[www.acopi.org.co](http://www.acopi.org.co)

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
Desempeño del segmento Mipyme antes del covid 19.....	4
Impacto de la pandemia por covid-19 en el sector Mipyme.....	7
Ruptura de las cadena globales de abastecimiento.....	9
Desempeño de las iniciativas cluster.....	10
MARCO DE REFERENCIA.....	11
Clusters e Iniciativas Cluster.....	11
Clústers en Europa: Políticas y herramientas.....	16
Comparativo latinoamérica.....	17
Historia de clusters en colombia.....	20
METODOLOGÍA.....	22
RESULTADOS.....	23
Identificación ecosistema clúster en Colombia.....	23
Hallazgos.....	27
DISCUSIÓN.....	28
CONCLUSIONES.....	31
RECOMENDACIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	34



## 1. INTRODUCCIÓN

En este artículo se propone una estrategia para la recuperación económica a partir del fortalecimiento de clústeres con alta participación de Pymes, en el marco de un programa de desarrollo de proveedores.

Esta estrategia se ha construido tomando como insumos los resultados del estudio “ REFLEXIONES Y PROPUESTAS PARA LA REACTIVACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA EN EL MARCO DEL COVID-19, realizado por ACOPI en colaboración con FAEDPYME (2020), datos de la encuesta de desempeño empresarial ACOPI y resultados del estudio, oportunidades para el fortalecimiento de clúster, orientados a la competencia a las importaciones, para lo cual se realizó una revisión de la literatura rela-

cionada con modelos de cooperación empresarial, modelos de sustitución de importaciones, estrategias para la Inclusión a Cadenas Globales de Valor, análisis comparativo de políticas públicas para la recuperación económica post-covid 19, grupos focales y entrevistas con actores diseñadores e implementadores de política pública de desarrollo económico en Colombia y actores del sector privado pertenecientes al ecosistema de clúster.

Como resultado, se han identificado elementos claves, actores, roles e innovaciones comerciales necesarias, para que el tejido empresarial PYME, pueda consolidarse e incrementar su participación como proveedores de la industria nacional, a través de clústeres. e iniciativas clústeres.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación pretende dar respuesta a la pregunta ¿Cómo pueden las empresas Pymes colombianas aprovechar la ruptura de las cadenas globales de abastecimiento debido al impacto de la pandemia por covid 19?.

En este sentido, se hace un análisis del contexto alrededor del Desempeño del segmento Mipyme antes del covid 19, el Impacto de la pandemia por covid-19 en el sector Mipyme, la Ruptura de las cadenas globales de abastecimiento y Desempeño de las iniciativas clúster, los cuales se detallan a continuación.

### 2.1. Desempeño del segmento Mipyme antes del covid 19

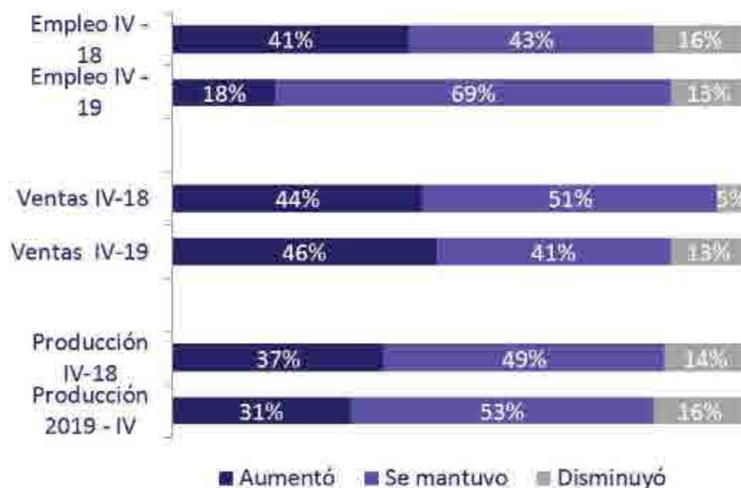
Antes de la emergencia sanitaria, los indicadores fundamentales del segmento Mipyme de acuerdo a los datos del observatorio Mipyme ACOPI-Encuesta de desempeño empresarial, durante el periodo 2017 al primer trimestre del 2020, presentaban ya una baja dinámica en aspectos como la producción, las ventas, el empleo y comercio internacional, aunque la inversión seguía incrementándose producto de la renovación tecnológica (importación de bienes de capital) y la innovación en términos de mejora de procesos, tal como se puede observar en la gráfica 1.



Gráfica 1: Comportamiento histórico de indicadores fundamentales (producción, ventas, empleo e inversión) (ACOPI, 2020)

Particularmente, si se analiza el periodo 2018 y 2019, se destaca la variación significativa que tuvo la percepción en el crecimiento del empleo que pasó de ser del 41% en el 2018, al 18% en el 2019. Esto se puede relacionar con el

contexto del mercado laboral en el 2019 donde la tasa de desempleo quedó en 10,5% contra el 9,7% del 2018, justificando así la percepción no cambió por parte de los empleados en un 69%, tal como se puede observar en el gráfico 2.



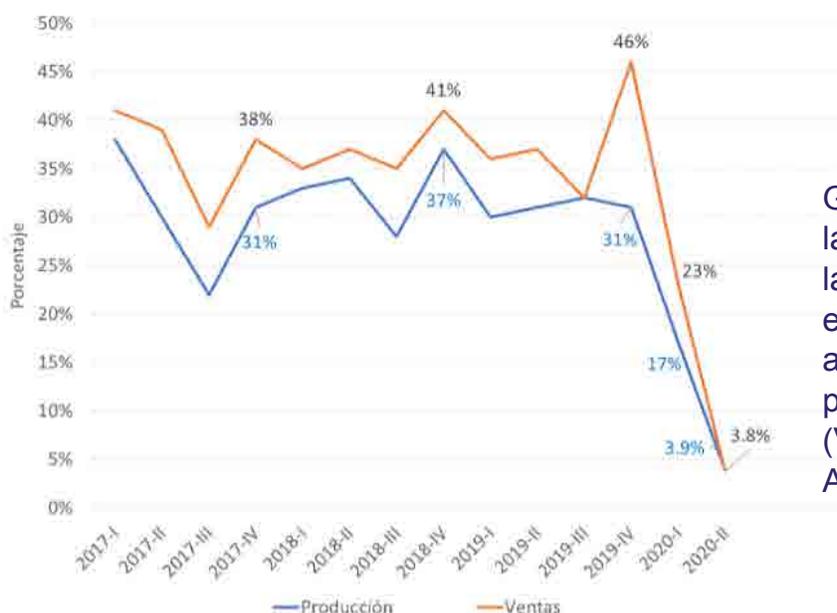
Gráfica 2. Comparativo de ventas, empleo y producción. (ACOPI, 2019)

Por otro lado, la percepción con respecto a las ventas se mantuvo en una proporción similar durante los periodos evaluados. Sólo vale resaltar el aumento de 8% que tuvieron los empresarios en la percepción de disminución de ventas.

Por último, en términos de producción, la percepción de los empresarios en el año más reciente (2019) muestra una disminución del 6% en el grupo que

considera que hubo un aumento comparado con el año anterior.

En la gráfica 2, se puede observar el comportamiento de las ventas y la producción desde el 2017 al segundo semestre del 2020 teniendo en cuenta el porcentaje de empresas que percibió un aumento comparándolo al mismo periodo del año anterior.

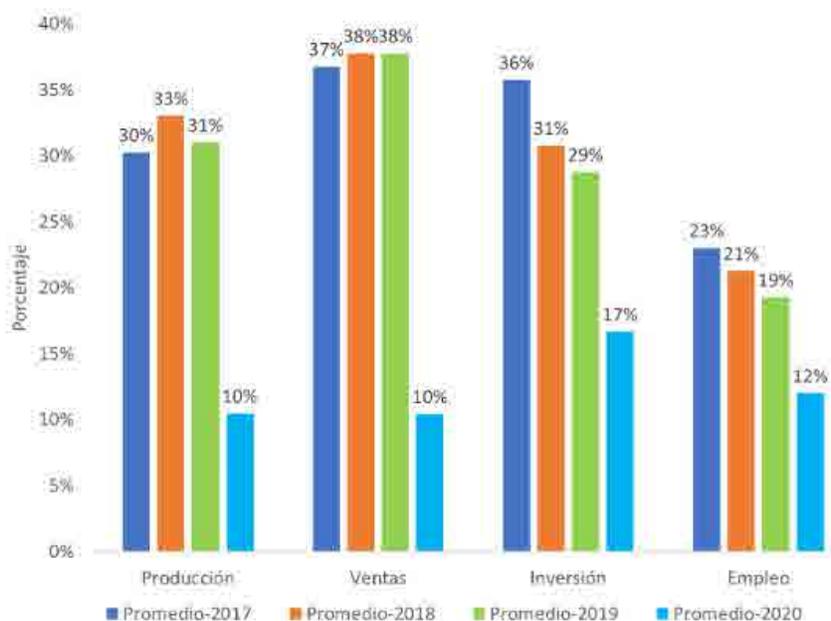


Gráfica 3. Comportamiento de la producción y las ventas de las MiPymes. Porcentaje de empresas que señaló un aumento respecto al mismo periodo del año anterior. (Vargas, C. con datos de ACOPI, 2020)

Si bien se admite que el comportamiento negativo de estos indicadores asociados a las Mipymes en el 2020 se justifica por la situación de pandemia, es posible ver que históricamente la producción las ventas la inversión y la generación de empleo no ha sido tan

dinámica en el sector.

Esto se puede ver más a detalle en la gráfica 3, donde se puede notar una tendencia negativa en términos de inversión y generación de empleo.



Gráfica 4. Comportamiento de la producción y las ventas de las MiPymes Porcentaje de empresas que señaló un aumento respecto al mismo periodo del año anterior (Vargas, C. con datos de ACOPI, 2020)

En promedio el porcentaje de las empresas que sintió un aumento de la producción entre el 2017 y el 2019 fue del 31%, las ventas tuvieron una percepción en promedio del 37% en el mismo periodo, en inversión del 32% y en empleo del 21%. se puede ver que producción y ventas se mantuvieron en niveles similares entre el 2017 y el 2019, mientras que en inversión y empleo se nota una tendencia negativa en los mismos periodos.

El comportamiento histórico de los indicadores fundamentales puede ser explicado por los siguientes aspectos: falta de planificación estratégica, falta de certificados de calidad y bajos niveles de innovación (Gálviz & López, 2010).

Por otra parte, también se destaca las altas cargas tributarias que afectan a las Mipyme, los altos costos no salariales, el poco acceso al crédito y limitado

acceso a mercados externos.

## 2.2. Impacto de la pandemia por covid-19 en el sector Mipyme

En el marco de la emergencia sanitaria actual causada por la pandemia covid-19, el sector Mipyme se ha visto fuertemente impactado. En este senti-

do, de acuerdo a ACOPI 2020, el 48% de las Mipyme percibieron una disminución de la producción en el segundo trimestre del año en curso, en términos de ventas, dos de cada tres pymes han visto sus ventas e ingresos afectados en un porcentaje superior al 50%. cómo se describe en la gráfica 5.

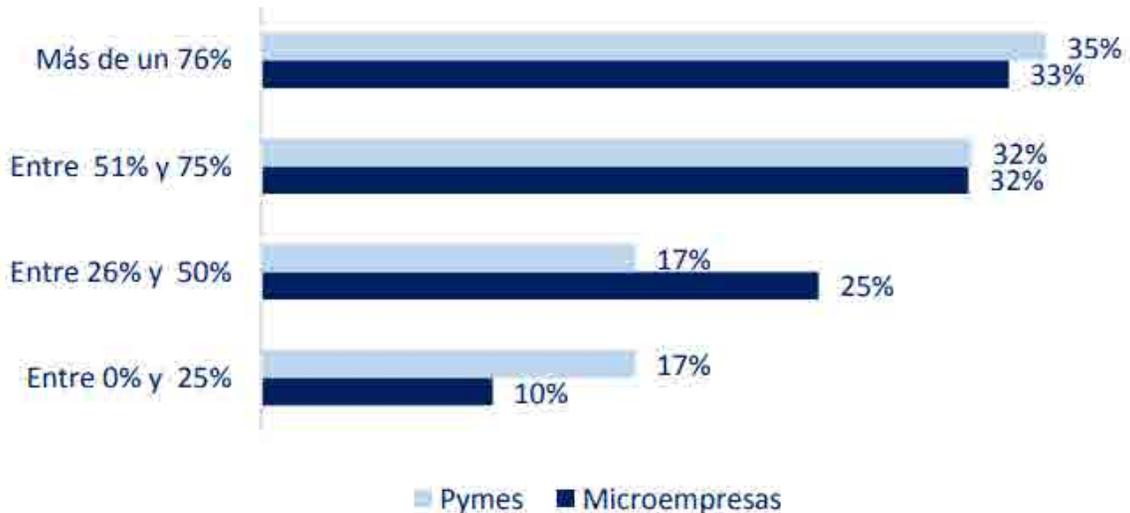


Gráfico 5. Afectación de las ventas de las Mipymes durante la Pandemia (ACOPI, 2020)

A partir de los ejercicios de seguimiento realizados desde el mes de marzo hasta junio, mediante sondeos para monitorear el impacto del confinamiento producto del covid 19, se indagaron aspectos relacionados con abastecimiento en el marco del covid-19, un sondeo Mipymes que tienen locales arrendados y una encuesta cualitativa, en colaboración con FAEDPYME, para elaborar propuestas de reactivación y de fortalecimiento.

Dentro de los principales hallazgos se

destacan que el 82,4% de las empresas encuestadas no cuenta con un plan de ahorro para cubrir la crisis, es decir que sólo el 17,6% de las empresas sí, y de las empresas que cuentan con ese plan, el 90,6% lo tiene proyectado en un período de 0 a 3 meses. Con respecto al empleo, el 83,6% de los encuestados consideran que han sido afectados negativamente por la pandemia. Otro aspecto a resaltar es que únicamente el 21,8% de las empresas expresó no haber sido afectada por la demora insuficiencia de insumos origi-

narios del exterior y sólo el 5,5% señaló que sus proveedores eran locales, lo que muestra dificultades en la cadena de suministro. Esto se muestra más a detalle en el sondeo realizado en marzo donde se quiere tener más información con respecto al abastecimiento. Este sondeo mostró que el 84,2% de los encuestados expresaron tener problemas con el abastecimiento, pues el 52,6% respondió que sus proveedores no le habían cumplido y dos de cada tres exportadoras informaron que no podían cumplir con sus pedidos de exportación (ACOPI, 2020).

Entre los principales resultados de los sondeos realizados en los meses posteriores, se ve que las Mipymes que percibieron una reducción de más del

50% en sus ingresos fueron el 78% de los encuestados en abril, 58% en mayo y 48% en junio. La disminución en los ingresos se vio reflejada en la reducción de personal, pues el dos tercios de las empresas encuestadas manifestaron que tuvieron que reducir el personal en abril, en mayo el porcentaje fue de 47% y en junio de 34%. La mitad de las empresas encuestadas en abril expresó que no contaban con los recursos suficientes para cubrir la nómina.

También se identificó que las prioridades de las Mipymes en la etapa de reactivación son el pago y acuerdos de obligaciones pendientes, recuperación de pérdidas, concertar contratos locales y el apalancamiento Financiero para la operatividad

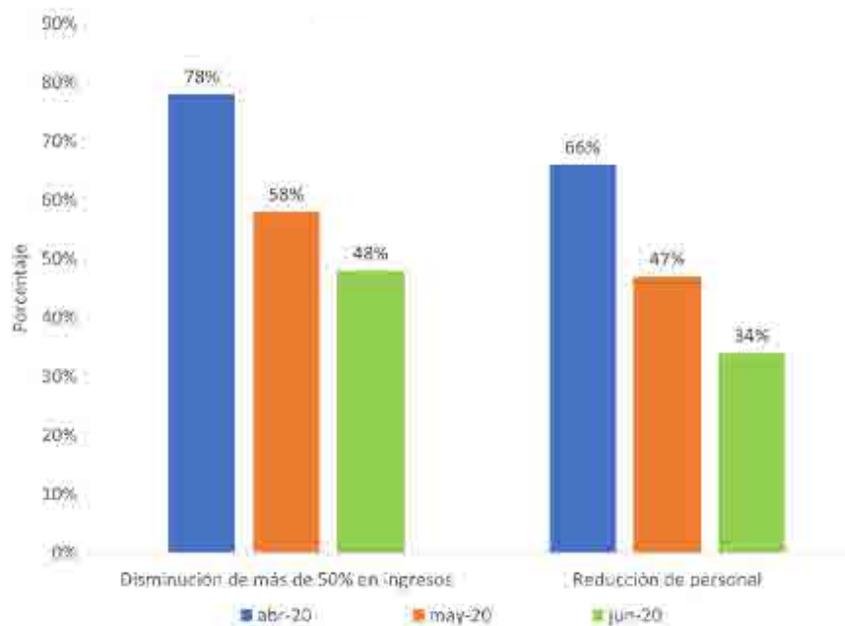


Gráfico 6: Disminución de ingresos y reducción de personal sondeos ACOPI  
 Porcentaje de empresas que señaló disminución de más del 50% de sus ingresos respecto al mismo mes del año 2019 y porcentaje de empresas que señaló reducción del personal en el mes(Vargas, C. con datos de ACOPI, 2020)

Por último, de acuerdo a Vargas, C. el impacto de la emergencia sanitaria ha tenido unos efectos diferenciados en el sector Mipyme en función de su tamaño, sector y ubicación geográfica. Las microempresas han tenido una disminución en sus ingresos mayor que el de las pymes, el sector de servicios ha sido el más afectado en sus ingresos. Y las empresas de la región andina tuvieron mayor reducción en los ingresos que las de la región pacífica.

En junio el 50% de las microempresas tuvieron que reducir su personal frente al 12% de las pymes. El 57% de las empresas de los sectores del

comercio redujeron su personal frente al 33% del sector servicio y el 11% de industrias. El 61% de las empresas de la región andina terminó contrato con su personal, mientras que las demás regiones tuvieron cifras cercanas al 13%.

### 2.3. Ruptura de las cadenas globales de abastecimiento

La gran industria nacional tiene una alta dependencia de insumos importados y su tendencia antes de la emergencia sanitaria por covid 19 era creciente como lo que se puede apreciar en la tabla.

Tabla 1: Grado de Dependencia de insumos importados (%) de Colombia por ramas de actividad 2010-2015

Ramas de actividad económica	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, caza silvicultura y pesca	4,6	5,5	5,6	6,1	6,4	6
Explotación de minas y canteras	1,1	1	1,1	1,1	1,3	1,8
Industria manufacturera	11,8	12,5	13	13	13,4	14,2
Suministro de electricidad, gas y agua	1,7	1,8	1,8	1,9	1,9	2,1
Construcción	7,7	8,6	8,4	8,4	8,4	8,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	3,9	4,2	4,7	4,5	4,5	5,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,4	10,5	11,2	11,2	10,6	10,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios	1,9	2	2	2,1	2,2	2,3
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	4,1	3,9	4	4	4	4,4
<b>Total</b>	<b>5,9</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,7</b>	<b>7,1</b>

Fuentes: Cámara de Comercio de Cali con datos de DANE (2018)

Esta situación de por sí representa una gran problemática para la competitividad nacional, ya que la cadena de abastecimiento externa se ve afectada por variables como la fluctuación en la tasa de cambio con respecto al dólar, las regularidades de las frecuencias navieras como aéreas y actualmente se le suma la discontinuidad por las medidas de aislamiento social y parálisis de las actividades económicas en los países de origen.

Por otra parte, las brechas de competitividad de los proveedores locales no han permitido el acceso generalizado de las empresas locales a la cadena de abastecimiento, producto de la debilidad en la oferta de bienes y servicios en aspectos como la calidad, en el cumplimiento de contratos, las certificaciones requeridas y el nivel de tecnología utilizado entre otros

### **Desempeño de las iniciativas clúster**

De acuerdo a los resultados del ejercicio Medición y Evaluación de iniciativas clúster en Colombia 2016 liderados por la Red Clúster Colombia, cerca del 86% de las iniciativas se encuentra en un grado de madurez incipiente o en consolidación, presentando las siguientes características:

- Se evidencia que hay todavía espacio por recorrer en la apertura de espacios más amplios de trabajo para aumentar el número de participantes en las iniciativas clúster.

- Aún falta un nivel mayor de estructuración de espacios de gobernanza sólidos, con participación continua de los empresarios para la toma de decisiones, y reglas de juego claras.

- La financiación de la estructura responde al modelo actual de incubación en las cámaras de comercio, y la financiación de proyectos a la alta dependencia de las convocatorias del gobierno nacional y/o a la falta de una estrategia a largo plazo de financiación.

- Aún no hay consolidadas unas metodologías de trabajo de generación constante de proyectos; lo usual es que se formulen a partir de las convocatorias.

- Falta adentrarse en espacios específicos en torno a la difusión y profundización de la estrategia y espacios de despliegue de las acciones definidas.

- Predominan acciones de posicionamiento regional y actividades de participación. Se debería seguir profundizando en actividades de relacionamiento entre iniciativas, y en tener un alcance más allá de lo regional.

Las situaciones anteriormente descritas evidencian la necesidad de contar con una estrategia que asegure la sostenibilidad de las iniciativas clúster y su inserción dinámica en el mercado de proveedores de la gran empresa colombiana, aprovechando la oportunidad que brinda la ruptura en el abastecimiento de las cadenas globales de

suministro y la política de competencia a las importaciones adoptada por el

gobierno nacional como mecanismo de recuperación económica.

### 3. MARCO DE REFERENCIA

#### 3.1. clústeres e Iniciativas Clúster

Los clústeres son “grupos de industrias estrechamente relacionadas ubicadas en una región” (Porter, M., 1998), mientras que las Iniciativas clústeres son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y competitividad de un clúster en una región involucrando otros clústeres, el gobierno y/o la comunidad investigativa ( Solvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C., 2003).

De acuerdo a la guía para iniciativas clústeres The Cluster initiative Greenbook las iniciativas clústers se deben

desarrollar dentro de tres distintos campos de políticas: Políticas regionales de Industria y Pymes, Políticas que atraigan la IED y Políticas de ciencia, investigación e innovación. Las iniciativas Clúster se implementan para impulsar el desarrollo en regiones débiles y para rejuvenecer en los clústeres en decadencia. A través de la IC se quiere pasar el enfoque de reducción de costos a la promoción de innovaciones con la formación de nuevas alianzas. Asimismo, las políticas que afectan la atracción de IED se centran en las regiones y comunidades en vez de individuos o empresas particulares.

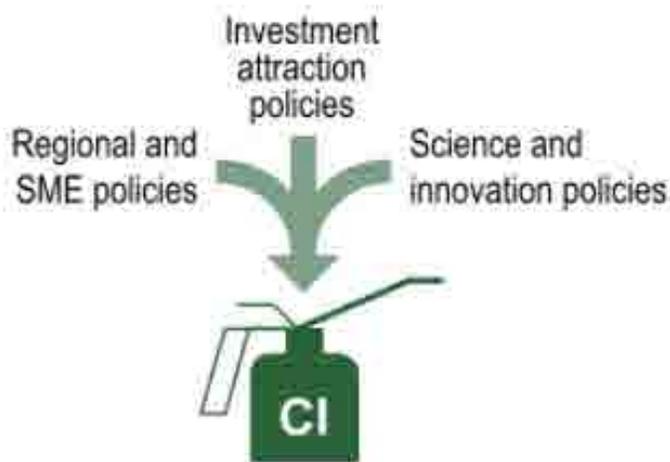


Gráfico 7: Tres Áreas de Políticas Principales ( Solvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C., 2003).

Para entender mejor a gran detalle se creó un modelo en el 2003 llamado Modelo de desempeño de iniciativas clúster (Clúster Initiative Performance Model CIPM en inglés). Se basa en cuatro componentes (tres conductores

y un afectado): El Marco social, político y económico, los objetivos de la IC, El proceso en el que el IC se desarrolla y El desempeño de la IC. A continuación, se hará un breve resumen de cada uno de los componentes.



Gráfico 8: Modelo de desempeño de las IC (elaboración propia basado en ( Solvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C., 2003)

### ● Marco Social, político y económico

Las iniciativas clústeres involucran el compañerismo entre las firmas clústeres, las autoridades gubernamentales y la comunidad investigativa. Estas alianzas surgen para crear nuevos clústeres y rejuvenecer a los que están en proceso de decadencia. El entorno en el que se desarrollan las IC varía mucho dependiendo del país en el que se desarrollen.

#### ○ Ambiente de negocios

Las distintas maneras en las que las IC se organizan y financian, el rol del

gobierno, etc. Para identificar estas diferencias el modelo se dirige al nivel de capital social en la sociedad y a la fuerza del ambiente microeconómico (diamante nacional)

#### ○ Políticas

Las IC surgen o complementan áreas de políticas tradicionales como políticas industriales, políticas regionales, políticas de Pymes y políticas de innovación. El modelo mide el rango de políticas incluyendo la innovación, la competencia, la regulación ambiental y la estabilidad. También si las decisiones son

tomadas a nivel nacional, regional o local.

- Fortalezas del clúster

El modelo define la fuerza de la IC de acuerdo su comportamiento en las siguientes dimensiones: Historia del clúster, grado de competitividad, nivel de tecnología, y que tan importante es el clúster para la región o el país.

- **Objetivos**

Basándose en análisis estadístico, el modelo clasifica a los objetivos del clúster en seis segmentos principales: Investigación y networking, Acción de políticas, Co-operación comercial, Educación y entrenamiento, Innovación y tecnología y Expansión del clúster. No es necesario que todos los IC cubran todos los segmentos, se adaptan a las necesidades de cada articulación.

- Investigación y networking

Muchas IC se involucran con el intercambio de información y otras formas de crear conocimiento. Al mismo tiempo, crear y fortalecer las redes de comunicación es uno de los aspectos centrales de las iniciativas. El objetivo principal de la mayoría de las iniciativas clúster es el fortalecimiento a la asociatividad entre las firmas miembro y otros agentes.

- Acción de políticas

Dar campo y crear el diálogo entre las firmas, la comunidad científica y el gobierno para reducir los obstáculos administrativos y mejorar los procesos

de información.

- Cooperación comercial

La cooperación cubre un conjunto de objetivos como la compra conjunta, asistencia comercial, inteligencias de mercados y promoción a las exportaciones

- Educación y entrenamiento

Involucra el entrenamiento a la fuerza laboral y la educación gerencial. Pueden alcanzarse a través de la creación de centros de educación técnica y apoyo.

- Innovación y tecnología

Son los esfuerzos de las TIC para mejorar los procesos innovadores y la tecnología.

- Expansión del clúster

Consiste en promocionar una región mejorando su imagen de marca y promoviendo activamente la IED.

- **Proceso**

Las IC tienen antecedentes antes de ser creados y evolución después de ser establecidos. Muchas maneras pueden terminar convirtiéndose en IC o los IC pueden terminar como otros proyectos. Estas son las seis dimensiones que se tienen en cuenta para establecer y evolucionar la Iniciativas Clúster.

- Iniciación y planeación

Pueden ser iniciados por un líder que tenga previo conocimiento de la industria en una región (se le llaman “clusterpreneur”) o a través del gobierno en los

distintos niveles (local, regional o nacional)

- **Gobernanza y financiación**

Algunos clústeres son manejados por el gobierno, otros por las industrias. También es común que en economías de transición o en vía de desarrollo se involucren instituciones internacionales. Financieramente se puede depender del gobierno, las industrias o de los miembros dependiendo de la gobernanza del IC.

- **Alcance de miembros**

Define quienes pueden ser los miembros de una iniciativa. Involucra la ubicación geográfica, la etapa en la cadena de valor, si la empresa es local o extranjera y el tamaño.

- **Recursos y facilitadores**

Muchas IC tienen acceso a recursos organizacionales, incluyendo un facilitador (puede ser una persona con información privilegiada de la industria, un consultor, entre otros)

- **Marco de trabajo y consenso**

Las IC construyen su propio marco de Trabajo y deciden si se enfocan mayoritariamente en el comportamiento y apoyo entre las firmas y el nivel de compromiso que exista. También se decide si el enfoque mayoritario va a ser a la innovación o a la búsqueda de mercados, estas decisiones o cambios de enfoque demanda una buena dinámica operativa para ser exitosas.

- **Momentum**

Mide el nivel de momentum en el que

las IC pueden sobrevivir a cambios de políticas.

- **Desempeño**

Se mide en tres dimensiones principales

- **Competitividad**

Mejora la competitividad internacional, lazos en las industrias, investigación y emergencia de nuevas tecnologías.

- **Crecimiento**

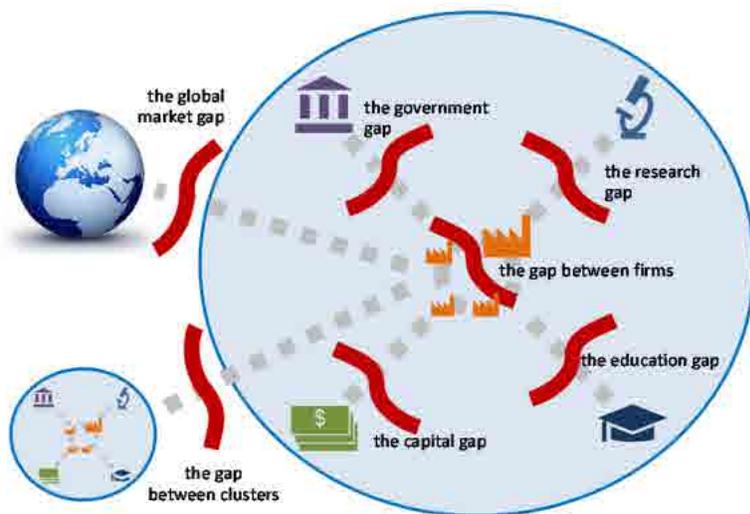
- Puede ser hacia adentro (formar nuevas firmas) o hacia afuera (atraer nuevas firmas).

- **Cumplimiento de metas**

El grado en el que se han cumplido las metas y el grado en que estas metas son conocidas para los miembros de la Iniciativa Clúster.

En la Guía para Iniciativas Clúster más reciente, publicada 10 años después de la primera guía, se habla del modelo de Brechas. El nuevo modelo parte del supuesto de que para que una Iniciativa Clúster funcione eficientemente, debe haber sinergia entre los actores principales (Gobierno, instituciones de investigación, proveedores de capital, institucional de educación y firmas). Sin embargo, los actores se enfrentan a brechas que dificulta la interacción correcta de estos agentes.

A esto se le agrega dos brechas externas: Entre otros clústeres y el mercado global.



Modelo de Brechas-Siete brechas de innovación (Solvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C., 2013).

El nuevo modelo consiste en crear puentes para estas brechas a través de políticas enfocadas a identificar los obstáculos y crear soluciones.

Según TCI Network, los cambios en los tipos de servicios que ofrecen los clústeres a sus miembros durante la pandemia por covid 19. En el Gráfico se puede ver la importancia de mantener esos servicios en funcionamiento de

450 clústeres alrededor del mundo: el tipo de servicio que mostró más relevancia fue la digitalización pues el 52,2% de los clústeres expresaron que era muy importante y 39,1% dijeron que era significativa, seguido por el Desarrollo de Negocios y el desarrollo de Recursos Humanos. El tipo de servicio que no varió mucho su nivel de importancia fue Mercado de lugar (Location branding).

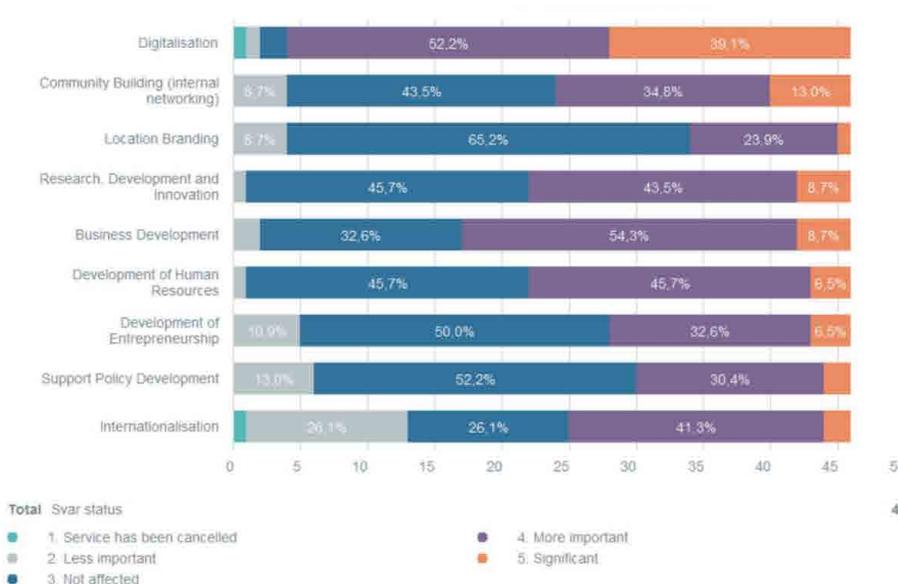


Gráfico 9: Cambio en los servicios de los clústeres durante el covid-19 (2020)

Actualmente debido a la pandemia covid-19, los servicios de digitalización se han hecho vitales para que las empresas puedan pasar de manera remota. Entre los formatos que pueden potencializar las dinámicas de cooperación empresarial desde la digitalización se encuentran Emparejamiento digital, talleres de innovación online, Mini festivales de eventos digitales, seminarios web como complemento a los viajes de delegación, apoyo a la empresa emergente digitales, Reuniones virtuales, Transmisiones de paneles de debates, Puentes de conocimiento digital, entre otros

### **3.2. clústeres en Europa: Políticas y herramientas**

En la práctica, Europa es una de las regiones del mundo que mejor ha desarrollado políticas de clúster, pues es a través de ellas que se aumenta la competitividad de las pymes que representan un 99,8% del tejido empresarial (Bartolomé, L., 2019). Según la “Guía Inteligente de Política de Clúster”, publicada por la Comisión Europea, es de vital importancia combinar la política de clústeres con las “Estrategias de Especialización inteligente (RIS3)”. Estas estrategias tienen como finalidad hacer de la innovación una prioridad para todas las regiones, mejorar el proceso de la innovación, mejorar la gobernanza y hacer que los otros actores estén más involucrados, Desarrollar y poner en práctica estrategias para la transformación económica, Responder a las necesidades económicas y sociales,

mejorar conexiones internas y externas de una región, entre otros.

El servicio principal, cuyo propósito es facilitar herramientas para mejorar el desempeño de los clústeres en Europa, es European Cluster Collaboration Platform o Plataforma Europea de Colaboración de Clusters. Esta plataforma está regida por la Estrategia europea de alianzas clústeres (European Strategic Cluster Partnerships en inglés) cuenta con tres pilares que rigen la política europea de los clústeres: la excelencia, la inversión a especialización inteligente (mejorando la cooperación interregional) y la internacionalización. Entre los servicios que se encuentran en la plataforma se encuentra la base de datos con información descriptiva de los clústeres de más de 1000 clústeres, el hub de información más grande para clúster con noticias, eventos o convocatorias más recientes, apoyar el eventos emparejamiento para el desarrollo de la cooperación entre los clústeres de Europa y fuera de él, encontrar información detallada de las estrategias clúster, entre otros servicios.

Otras instituciones importantes que apoyan a los clústeres en el viejo continente son el Observatorio Europeo de clústeres (ECO), la Iniciativa Europea de Excelencia en Clústeres (ECEI), la Secretaría Europea para el Análisis de Clústeres (ESCA) o el Sello de Calidad para Organizaciones Clúster.

En términos de financiación, los recursos no se encuentran vinculados a una

política concreta (con respecto a la comisión), sino que tienen acceso a programas de áreas específicas que se relacionan con las actividades del clúster. Sin embargo, la mayoría de los países cuenta con una política de clúster financiación específica, pero estas se enfocan en los proyectos, no tanto en la estructura de funcionamiento.

Algunas herramientas que identificamos contribuyen al buen desempeño de los clústeres europeos son:

- **COSME:** Es el Programa de la UE para la competitividad de las empresas y Pymes. Su funcionamiento estuvo desde 2014 hasta el presente año (2020) y contó con un presupuesto de € 2300 Millones (euros). Este programa aplica la “Small Business Act” (Acto de los Negocios Pequeños) lo que muestra el apoyo institucional a las pequeñas y medianas empresas. Los principales objetivos del programa son el acceso a la financiación, el acceso a mercados (a través de la red Enterprise Europe Network), crear mejores condiciones para la competitividad y fomentar el emprendimiento.

- **S3 Platform:** Platform brinda asesoramiento a los países y regiones de la UE para el diseño e implementación inteligente (S3: Smart Specialization Strategy). Sus funciones principales son Proporcionar material de orientación y ejemplos de buenas prácticas, Informar formación de estrategias y formulación de políticas, Facilitar revisiones por pares y aprendizaje mutuo,

Apoyar acceso a datos relevantes y Capacitar a los encargados de formular políticas.

- **FTI (Fast track innovation):** Hace parte del programa Horizon 2020 cuya finalidad era destinar € 80 mil millones de euros a investigación e innovación. Se caracteriza por una estructura simple que reduce la burocracia y el tiempo para que los participantes puedan concentrarse en lo que es realmente importante. El programa FTI hace parte del EIC Pilot (Reúne las partes de Horizonte 2020 que brindan oportunidades de financiación, asesoramiento y creación de redes para quienes están a la vanguardia de la innovación) y consiste en apoyar la innovación de abajo hacia arriba, enfocándose en las innovaciones cercanas al mercado. Esta apertura temática está destinada a fomentar la cooperación transdisciplinaria e intersectorial

### 3.3. Comparativo Latinoamérica

En la presentación de la CEPAL “Mejorar la cooperación entre las pymes de clústeres de América Latina y Europa” se hizo una descripción comparativa de los modelos de organización productiva entre Latinoamérica y Europa y la dinámica de los clústeres en cada región.

Como se muestra en de diagrama \_ la organización productiva en Latinoamérica se enfoca mayoritariamente en los productos estandarizado que, además, son producidos en gran parte por las empresas mediana y grandes a través

de integración vertical (pocas pymes son proveedoras), dejando en desventaja a las pequeñas y medianas empresas que se enfocan en la comercialización de productos masivos, lo que

genera que haya mucha competencia y pocas pymes enfocadas en nichos de mercado con bienes personalizados o en pequeñas series.

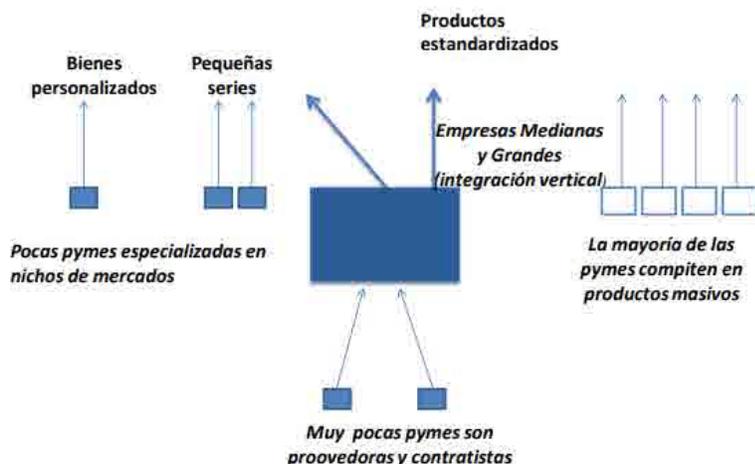
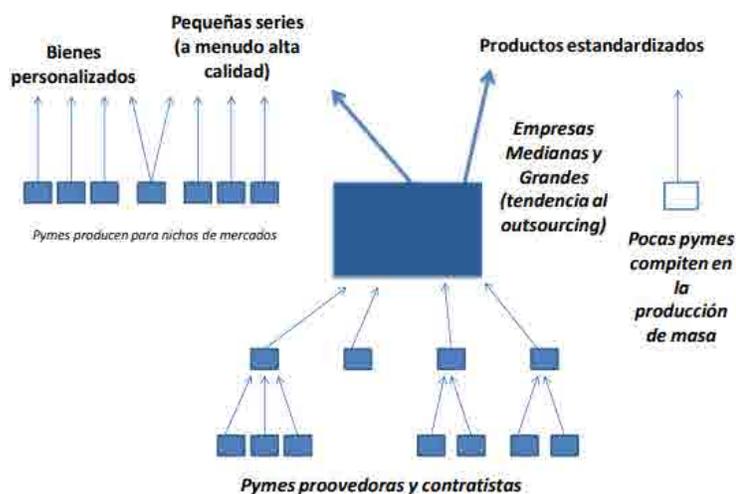


Gráfico 10. Modelo de organización de la producción en América Latina (CEPAL)

Mientras que Europa integra fuertemente a las pymes en los procesos de producción de todos bienes: Productos estandarizados (muchas pymes son proveedoras y contratistas), Bienes personalizados y en pequeñas series (las pymes se enfocan en nichos de mercado y de competir con calidad). Hay pocas pymes que compiten ofe-

ciendo productos masivos. Esto se justifica por el enfoque que la política de clúster le da a la especialización inteligente, pues al centrar el funcionamiento en una actividad económica que se maneja con maestría se incrementa la eficiencia de la cadena de producción y como consecuencia, la competitividad de las industrias.

Gráfico 11. Modelo de organización de la producción en Europa (CEPAL).



Cuando se compara la dinámica de los clústeres en Latinoamérica, nos damos cuenta de que la región presenta una densidad menor, un nivel de integración a las cadenas productivas más bajo que el europeo y menor orientación a

mercado exigentes, al mismo tiempo que la institucionalidad en Europa cuenta con más herramientas enfocadas a aumentar la competitividad a través de la cooperación entre clústeres dentro y fuera del continente

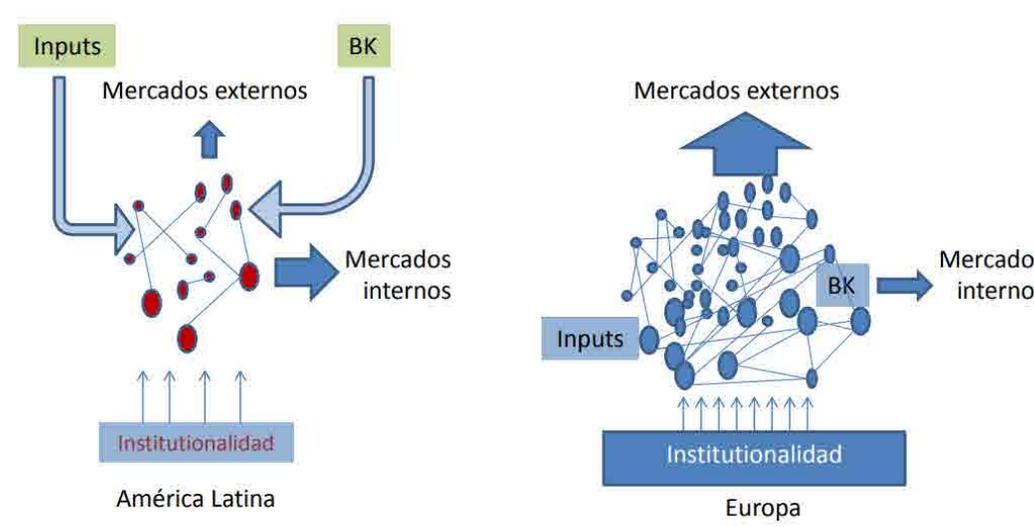


Gráfico 12. Comparación Clúster Latinoamérica - Europa

Dentro del análisis realizado por la CEPAL para fortalecer la colaboración entre los Clústeres latinoamericanos y

europes se identificaron las tipologías de aglomeración principales de la región.

Tabla 2. Tipologías de aglomeración en Latinoamérica

Tipo de Clúster	Características principales
Clúster Transnacional	Liberado por empresas transnacionales. Entre los proveedores de primer y segundo nivel para empresas de clase mundial.
Clúster orientado a exportaciones	Conformados principalmente por empresas nacionales e internacionales de distinta dimensión. Se orientan hacia distintos segmentos de mercados de exportación. Su área territorial de pertenencia es generalmente muy amplia. Se encuentran principalmente en sectores agrícolas y de turismo.
Clúster local	Conformados principalmente por empresas nacionales de distinta dimensión y se orientan principalmente hacia el mercado regional o nacional.
Clúster de subsistencia	Conformado principalmente por microempresas o artesanos cuya producción se orienta hacia el mercado local. A menudo localizadas en áreas rurales.
Red de proveedores	Conformado por una empresa mediana o grande y una red de proveedores.
Aglomeración urbana	Concentración espontánea en organizada de actividades económicas e indeterminados varios metropolitanos

### 3.4. Historia de clústeres en Colombia

Para llegar al contexto actual de los clústeres en Colombia es necesario conocer el desarrollo histórico de las políticas públicas diseñadas para apoyar la competitividad de las empresas. Según ... los principales hitos de la evolución de política pública son: Estudio monitor, Acuerdos Sectorial de Competitividad (ASC), Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC), Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Programa de Transformación Productiva (PTP), e Innpulsa Colombia. A continuación, se hará un breve resumen descriptivo de cada iniciativa:

**a. Estudio monitor:** Consiste en un estudio de competitividad realizado por Monitor Group durante la década de 1990 basándose en el “Diamante de la ventaja nacional” desarrollada por Micahel Porter en 1991.

El resultado del ejercicio fue Estudio Monitor, Creación de la ventaja competitiva para Colombia (1994), donde se mostró que el País cuenta con recursos naturales y capital humano pero que contaba con ciertos desafíos que deben ser resueltos para mejorar la competitividad de Colombia: diversificar más la base exportadora del país, Mejorar infraestructura y condiciones internas para atraer IED y, lo más importante, una actitud más agresiva hacia el aprendizaje y la modernización institucional.

El estudio sirvió de base para la “formulación de políticas públicas y estrategias privadas coordinadas, que estuvieran orientadas a mejorar las condiciones competitivas en el país”. Además, estas políticas deberían ir de la mano con el desarrollo de clústeres como “plataforma para el desarrollo exportador”.

**b. Acuerdos Sectorial de Competitividad (ASC):** Surgen en 1994 durante la administración de Ernesto Samper como continuación del desarrollo competitivo nacional. Durante estos acuerdos se creó el Consejo Nacional de Competitividad (CNC).

**c. Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC):** Fue un programa que buscaba incentivar mejores prácticas en todo el tejido productivo de Colombia. Para eso el presidente Pastana fijó el Plan estratégico exportador de 1999 a 2009. Este plan estaba contemplado a funcionar en tres niveles: Micro, Macro y el de Estrategia empresarial. El nivel micro consistía en encontrar la manera en que las empresas mejoraran sus procesos internos y hacerse más eficientes; el nivel macro se enfocó en los factores externos de la empresa que influyen en su competitividad como la asignación de capitales, el ambiente de los negocios, la situación de los gobiernos locales y demás variables relacionadas con el entorno empresarial. El nivel macro se ve la proactividad que debía tener el estado, tanto del gobierno como demás ramas del poder, para poder generar los avances

y cubrir la nueva estrategia de productividad. El nivel de estrategia empresarial se enfocó en potenciar la capacidad que tenían las empresas para combinar las estrategias de los dos niveles anteriores y afrontar la competencia del exterior. En resumidas cuentas, este plan intentó poner al servicio del comercio exterior la maquinaria Micro (referida a las empresas) y Macro (referida al gobierno) para que cada empresa pudiera armar la estrategia que mejor se adaptara a su contexto.

**d. Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad:** A través de esta agenda implementada durante el mandato del presidente Álvaro Uribe se implementó el plan anterior (PNPC) definido clústeres y Cadenas de Producción con los cuales Colombia se podría destacar a nivel internacional. Además, también se diferenciaron estas cadenas productivas territorialmente (por departamentos). La finalidad del plan era consolidar agremiaciones, especialmente de empresas del sector Mipyme para que todas se pudieran ajustar a un estándar para mejorar su productividad y competir con el mercado internacional

**e. Programa de Transformación Productiva (PTP):** Este plan recoge los resultados del programa anterior y plantea un papel más proactivo del estado para complementar el desarrollo productivo del país. Esto por medio de 5 pilares. 1) Desarrollo de sectores y clúster de clase mundial. 2) Salto en la productividad y empleo. 3) La formali-

zación empresarial y laboral. 4) Fomento a las TIC`s. 5) Las estrategias transversales de la promoción de la competencia y la inversión. Es decir, se preocuparon, no sólo por mejorar las condiciones competitivas de las empresas, sino de venderlas mejor.

**f. Innpulsa Colombia:** Bebió de los resultados de los trabajos anteriores. En este plan se enfocan definitivamente en la innovación, articulando academia-gobierno-sector privado para que la industria innovadora se desarrolle a un nivel de estándares internacionales y así ser el motor del desarrollo económico del país. Se definieron 5 áreas prioritarias: 1) Mentalidad y cultura. 2) Emprendimiento dinámico e innovador. 3). Fondo para la modernización e innovación de las MiPymes 4) Innovación y Emprendimiento desde la gran empresa. 5) Innovación y fortalecimiento regional.



## 4. METODOLOGÍA

Para responder a la pregunta ¿Cómo pueden las empresas Pymes colombianas aprovechar la ruptura de las cadenas globales de abastecimiento debido al impacto de la pandemia por covid 19? y en el proceso de construcción de la respuesta, comprender el entorno, identificar las condiciones habilitantes, analizar los avances como retos de los programas de fortalecimiento a iniciativas clúster derivada de la política pública de desarrollo productivo, se llevó a cabo una investigación cualitativa, para lo cual se realizó un diseño interpretativo y se adoptó el método de teoría fundamentada, para lo cual se utilizaron como técnicas, Entrevistas semi estructuradas, grupos focales, análisis de casos, el cual permitió estructurar un modelo operativo para la competencia a las importaciones en el marco de un programa desarrollo de proveedores locales.

Esta investigación se llevó a cabo a partir de las siguientes fases; un Ordenamiento conceptual, la Revisión de la literatura, la Recolección de datos, y Análisis de los datos, En el proceso intervinieron actores del ecosistema clúster públicos como diseñador de política representados en funcionarios de ministerio de comercio industria y turismo en varios niveles, (viceministerio de comercio, dirección Mipyme, Innpulsa, dirección de productividad), Implementadores de política sector público y privado ( Procolombia, Programas innova clúster, Red clúster Colombia, Confecámaras representantes de consejo regional de competitividad e innovación), actores privados como empresas Anclas, empresas de servicios de gestión de proveedores del sector industrial, Clúster Empresas PYME, y actores del sector académico en la figura de expertos temáticos.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Identificación ecosistema clúster en Colombia

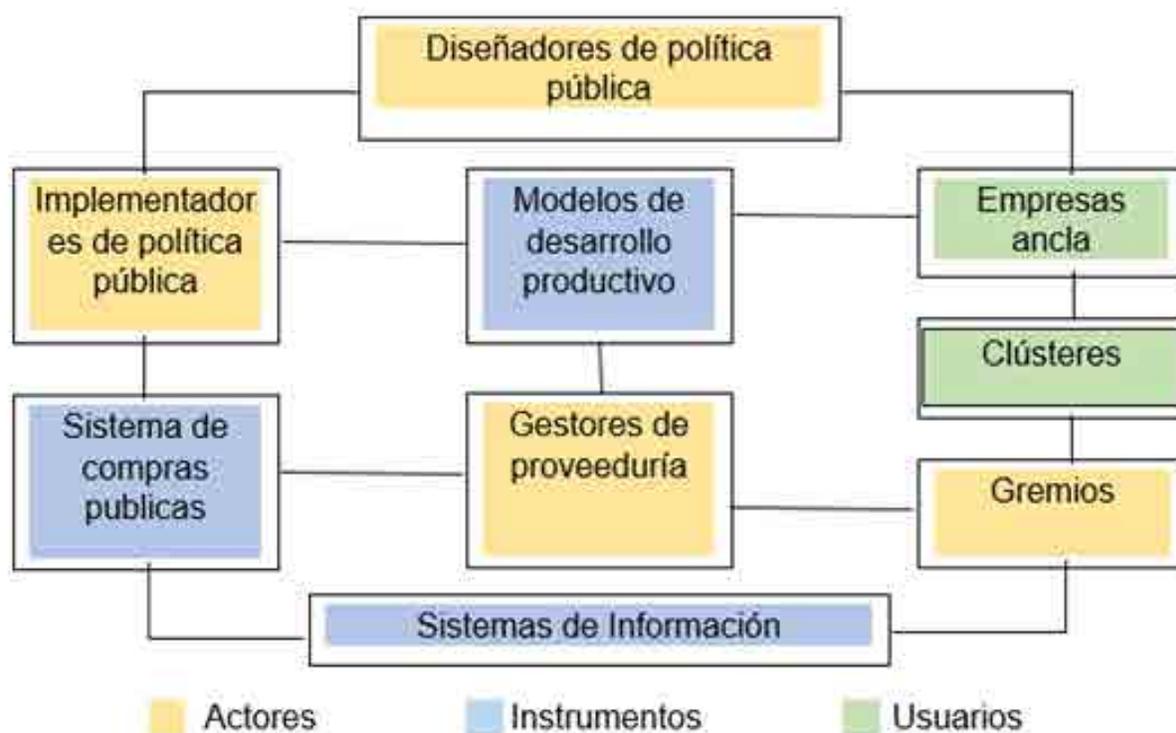


Gráfico 13. Ecosistemas del clúster en Colombia (elaboración propia, 2020)

En el estudio del ecosistema en el cual se desenvuelven los clústeres se pueden encontrar los siguientes actores principales que influyen en el funcionamiento eficiente de los clústeres:

**a. Diseñadores de política pública:** son las entidades encargadas de desarrollar la política pública alineándose a los objetivos estratégicos del gobierno. Dentro de los principales formadores de política pública que intervienen en las reglas de juego y en los programas para el fortalecimiento de clústeres se

encuentran el departamento nacional de planeación y en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- Departamento Nacional de Planeación (DNP): es un departamento administrativo perteneciente a la Rama ejecutiva del poder público y depende de la presidencia de la República. Es la encargada de impulsar la implantación de la visión estratégica en términos sociales, económicos y ambientales a través del diseño, orientación y evaluación de políticas públicas.

Entre estas políticas, desarrolladas por el DNP, se encuentra la POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO (PDP), cuyo objetivo era fortalecer la productividad nacional a través de solucionar las limitantes del mercado y del gobierno que afectan la productividad, definir la priorización de apuestas productivas enfocándose en la sofisticación y mejorar el entorno institucional de las empresas para mejorar la coordinación entre actores productivos y mantener la Política de Desarrollo productivo a largo Plazo. (conpes,2016). encadenamiento productivo.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: es el ministerio encargado de apoyar la actividad empresarial, productora y la gestión turística. Dentro de las políticas enfocadas a los clústeres se encuentra la estrategia de fortalecimiento de las Pymes a través de los clústeres donde se implementaron distintos programas como INNOVA CLÚSTER, COLOMBIA + COMPETITIVA, COOPERACIÓN CLÚSTER ALEMANIA - COA2, RED CLÚSTER y LIBRO INICIATIVAS CLÚSTER EN COLOMBIA – INSTRUMENTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y COMPETITIVIDAD.

**b. Implementadores de política pública:** Son los encargados de llevar a cabo las estrategias definidas por los diseñadores de política pública, entre ellos se encuentra la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, la Red clúster, Innpulsa y las cámaras

de comercio departamentales

- Confecámaras: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio es una entidad privada que se encarga de coordinar y brindar asistencia en el desarrollo de las Cámaras de Comercio.

- Papel de la Cámara de Comercio: Las cámaras de comercio de algunos departamentos se han encargado de liderar varios clústeres e iniciativas clúster por lo que es importante reconocer su influencia en el entorno de estas articulaciones. Entre las principales Cámaras de Comercio se encuentran Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena que, según Confecámaras, lideran el 46% de las Inicativas clúster del país.

- INNpulsa:

- Red Clúster: Es un instrumento creado por un convenio de cooperación entre el Consejo Privado de competitividad, Bancóldex e Innpulsa, con el objetivo de mejorar la sofisticación y diversificación del aparato productivo nacional.

Entre las estrategias de articulación planteadas por la Red Clúster se encuentran: Mapeo de clústeres (sin y con iniciativa clúster), La oferta institucional para el desarrollo y fortalecimiento de los clústeres, Noticias y eventos de interés y espacios de discusión aprendizaje.

Al mismo tiempo, el convenio diseñó el

Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación que permite establecer el nivel de madurez de las articulaciones en tres dimensiones: gestión de la iniciativa, desempeño de las empresas participantes y la dinámica regional en la que se desenvuelven.

De acuerdo con la página oficial de la red clúster, esta herramienta cuenta con 93 Iniciativas Clúster inscritas, más de 10.000 empresas articuladas a IC, más de 1.150 miembros y más de 20 Cámaras de gobierno.

● **Colombia compra eficiente:** El estado colombiano considera a la contratación pública como una actividad estratégica. Por tal razón, con el fin de generar estrategias y mecanismos para la eficiencia en los procesos de compras estatales, crea la institución Colombia Compra Eficiente por medio del Decreto Ley 4170 de noviembre 3 de 2011. Dentro de sus funciones se destacan las siguientes:

- La formulación de políticas, planes y programas buscando optimizar la oferta y demanda en el mercado de compra pública.
- La coordinación con otras Entidades Estatales para el cumplimiento de sus objetivos.
- El desarrollo de herramientas de e-procurement dentro del Sistema de Compra Pública.
- El apoyo a los Proveedores para faci-

litar y mejorar su participación en el Sistema de Compra Pública.

- El apoyo a las Entidades territoriales en la gestión de compras.

### **c. Canales de acceso**

I. Gremios: El papel de los gremios es crucial para medir la capacidad asociativa de las empresas teniendo en cuenta el perfil de sus integrantes. Entre los principales gremios se encuentran ACOPI, Fenalco.

II. Gestores de proveeduría: Empresas especializadas en el desarrollo de compras y contratación de redes de servicios empresariales aportando recursos, conocimientos, experiencias e investigación para optimizar los procesos de proveedores y abastecimiento.

Dentro del ecosistema, también pudimos identificar dos instrumentos que podrían dinamizar las actividades comerciales del clúster

**a. Modelo de desarrollo productivo:** se hace referencia al programa de encadenamiento en Conpes de PDP que se describe en el siguiente esquema:



Gráfico 14. Programa de encadenamiento en compras de política de desarrollo productivo (Tomado de ANDI basado en DNP, 2016)

b. Sistemas de compras públicas: el estado es el principal contratante del país, las compras estatales representan aproximadamente el 13% del PIB, eso quiere decir cerca de 110 Millones de pesos. Estas actividades son realizadas principalmente por la institución Colombia Compra Eficiente. (Colombia compra eficiente, guía

c. Sistemas de información: no se encontró evidencias de un sistema que integre a todos los actores y faciliten la comunicación e intercambio de información dentro del sistema.

Por último, identificamos los principales usuarios que se benefician del proyecto propuesto.

a. Empresas Ancla: “una empresa con encadenamientos hacia adelante y/o hacia atrás en la cadena de valor y con acceso a mercados finales que juegan un rol catalizador en el fortalecimiento de la cadena productiva” Manual Negocios Productivos USAID; (2009) citado en Maldonado Noroña, G. C. (2014, p.15).

b. Clúster: Grupo de compañías interconectadas e instituciones asociadas, cuya ubicación es geográficamente cerca, en un campo en particular unidos por sus semejanzas y externalidades (M, porter, 1990)

c. Iniciativa Clúster: son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y

competitividad de un clúster en una región, incluyendo los integrantes del clúster, el gobierno y la comunidad investigativa. (C.Ketels et. al. 2009)

## 5.2. Hallazgos

5.2.1. Existencia de una alta dependencia de las empresas anclas a la cadena de suministro global y una baja participación de proveedores locales.

5.2.2. La relación costo-beneficio para las empresas anclas frente a asegurar su abastecimiento con empresas locales es negativa, debido a que, pese a la pérdida de competitividad que se presenta por los impactos que genera la fluctuación cambiaria, la irregularidad de las frecuencias navieras y aéreas, es menor en relación con los costos por las debilidades en calidad, productividad y la oportunidad en los cumplimientos a las órdenes de compra y contratos.

5.2.3. No se encontró evidencia de la existencia de un sistema formal de información digitalizado, basado en TIC's, que permita desarrollar procesos de inteligencia de mercado y acercar a la oferta y la demanda mediante la socialización de procesos de adquisiciones públicas y privadas como parte de los servicios de las iniciativas Clúster.

5.2.4. Existe un sistema de evaluación de desempeño liderado por la red clúster para medir el nivel de madurez de las Iniciativas Clúster.

5.2.5. Las empresas encargadas de la ges-

tión de proveedores representan un canal estratégico para la alineación de la demanda y la oferta, sin embargo, este actor ha tenido poca relevancia dentro de las estrategias de las políticas públicas.

5.2.6. Existen débiles condiciones habilitantes para garantizar el éxito de las Iniciativas Clúster y Clústeres en relación al acceso al mercado.

5.2.7. Existe una alta dependencia de las iniciativas clúster a las convocatorias estatales para financiar sus actividades.

5.2.8. No se encontró evidencia de la existencia de un programa de desarrollo de proveedores en el sector público liderado por la agencia de contratación estatal Colombia Compra Eficiente.

5.2.9. No hay articulación entre la oferta pública de programas de desarrollo empresarial con la implementación de los planes estratégicos de las iniciativas clúster.

5.2.10. EL liderazgo de las Iniciativas Clúster está concentrado en las cámaras de Comercio y una muy poca participación de los gremios empresariales.

## 6. DISCUSIÓN

La pandemia por Covid-19 ha interrumpido las cadenas globales de abastecimiento, lo cual representa una oportunidad para los proveedores locales, sin embargo históricamente la participación de las empresas nacionales en especial las Pymes es baja en este mercado industrial, esto puede explicarse por la existencia de brechas competitivas de los oferentes en relación a los requerimientos de la gran empresa, donde se destacan como criterios de elegibilidad, para la aplicación a los sistemas de abastecimiento, la calidad de los productos y servicios, la productividad de sus procesos y la oportunidad en los cumplimientos a las órdenes de compra y contratos que finalmente son más costosos frente a los impactos del fluctuación cambiaria, la irregularidad de las frecuencias navieras y aéreas que afectan a el suministro la cadena global de abastecimiento

En este contexto, el capital económico y social construido en los clústeres e iniciativa clústeres existentes, se convierte en un mecanismo por el cual es posible focalizar y canalizar la política pública, los programas e iniciativas que tienen como objeto el desarrollo productivo, si se articulan a un programa de desarrollo de proveedores.

De acuerdo con lo anterior y después de un análisis del ecosistema clúster se destacan dos elementos claves poco desarrollados y utilizados, que en un contexto de economía del confinamiento cobran

mayor relevancia, estos son las empresas encargadas de la gestión de proveedores y la transformación digital los cuales a la son claves para dinamizar proceso de innovación comercial y acerca de manera más efectiva a ofertes y demandantes

Por otro lado, al comparar la experiencia internacional frente a la política pública de desarrollo de los clústeres e iniciativas clúster en el marco la agenda de gubernamental de competencia a las importaciones y la necesidad de que logre acceder y consolidarse como fuente de abastecimiento de las empresas anclas nacionales tomando como referencia el modelo de desempeño de clúster (Clúster Initiative Performance Model CIPM) y el nivel de madurez de las iniciativas clúster y clúster que según la red clúster Colombia, se propone focalizar los esfuerzos en política pública en los siguientes componentes del modelo

- Objetivos
  - Co-operación comercial
  - Innovación y tecnología
  - Expansión del clúster
- Marco
  - Ambiente de negocios
- Procesos
  - Recursos y facilitadores
  - Marco de trabajo y consenso
  - Gobernanza y financiación
- Desempeño
  - Competitividad
  - crecimiento
  - Cumplimiento de metas

A partir de lo anteriormente descrito, se propone un modelo operativo para el fortalecimiento de las iniciativas clúster y

clúster basada en un programa de desarrollo de proveedores

## PROGRAMA FORTALECIMIENTO CLÚSTER Modelo operativo



Gráfica 15. Modelo operativo fortalecimiento de clústeres en el marco de un programa de desarrollo de proveedores (Elaboración propia 2020)

El modelo operativo para el fortalecimiento de las iniciativas clúster y clúster basada en un programa de desarrollo de proveedores se estructura a partir de cuatro componentes: la primera alineación con la demanda, segundo procesos de selección de proveedores, tercero cierre de brechas y cuarto la consolidación de clúster.

El modelo parte del acercamiento entre las empresas anclas y los gestores de proveedor para identificar los lineamientos de la demanda y entre los gremios para identificar la capacidad instalada de las inicia-

tivas clústeres y clústeres, como primera fase un proceso de inteligencia de mercado, en este sentido la idea es identificar empresas anclas nacionales afectadas en su cadena de abastecimiento y con interés en desarrollar proveedores locales, consolidar información acerca de su planes de compra y requisitos para aplicar a su sistema de abastecimiento.

El segundo paso es iniciar un proceso de selección de proveedores que parta con la definición del perfil de los proveedores requeridos por las empresas anclas y pos-

teriormente se seleccionen las pymes potenciales a través de convocatorias y filtros. El objetivo de este paso es que conlleve, a largo plazo, a una certificación de estos de acuerdo a los requerimientos de los sistemas de compra de las empresas anclas, la innovación a aquí es basar esto en plataformas tic, para establecer una base de datos que permitirá consolidar un sistemas de información que en el corto plazo permitirá diseñar una política pública e instrumentos focalizados para iniciar un proceso de fortalecimiento de las iniciativas clúster y clústeres y sus empresas asociadas, como también identificar e implementar nuevos mecanismos de cooperación empresarial entre integrantes de los clústeres e iniciativas inter-clusteres. Los gestores inician los acercamientos con las empresas anclas para lograr acuerdos preliminares de emparejamiento comerciales.

Como resultado del componente anterior se contará con una caracterización de las empresas y un perfil competitivo de las iniciativas clústeres y clústeres, para que en el desarrollo del tercer compo-

nente se analizan las brechas competitivas y a través de actores claves como los Gremios, Red clúster Colombia, cámaras de comercio y actores de ciencia tecnología e innovación de manera coordinada, se articule la oferta pública de programas de desarrollo empresarial y ciencia, tecnología e innovación a un plan de disminución de brechas competitivas de las iniciativas clúster y clústeres.

A partir de este análisis de brechas y de acuerdo al nivel de madurez de los clúster y el perfil competitivo de las empresas involucradas se puede establecer objetivos, marcos de actuación procesos y métricas de desempeño en referencia a la orientación al tipo de mercado en el que podría generarse oportunidades iniciando con un primer nivel de no excluyente de Competencia a las importaciones, un segundo nivel deslocalización de producción, un tercer nivel Cadenas globales de valor, y un cuarto nivel de internacionalización este componente se enmarca en un proceso de transición alrededor de la consolidación de Inter clúster y clúster transnacionales.

# CONCLUSIONES

Frente a la pregunta orientadora de esta investigación ¿Cómo pueden las empresas Pymes colombianas aprovechar la ruptura de las cadenas globales de abastecimiento debido al impacto de la pandemia por covid 19? con bases en los resultados obtenidos se presentan las siguientes conclusiones:

## **Situación actual del mercado**

Existe una alta dependencia de las empresas anclas a la cadena de suministro global una baja participación de proveedores locales, esto puede explicarse por la existencia de brechas competitivas de los oferentes en relación a los requerimientos de la gran empresa, donde se destacan aspectos como la calidad de los productos y servicios, la productividad de sus procesos y la oportunidad en los cumplimientos a las órdenes de compra y contratos que finalmente son más costosos frente a los impactos del fluctuación cambiaria, la irregularidad de las frecuencias navieras y aéreas que afectan a el suministro la cadena global de abastecimiento

## **Capacidad instalada**

Existe un capital económico y social constituido por políticas públicas, instituciones públicas y organizaciones privadas, programas de desarrollo empresarial en implementación, fondos de financiamiento y un interés en el relacionamiento con proveedores locales por parte de empre-

sas Anclas, que permitiría aprovechar la ruptura de las cadenas globales de abastecimiento debido al impacto de la pandemia por covid 19, a partir de las iniciativas clústeres y clústeres existentes articuladas a un programa de desarrollo de proveedores en el que participen activamente las empresas de gestión de abastecimiento, los cuales aportarían los servicios de información de mercados a través de plataformas digitalizadas bases para un direccionamiento de las acciones que conlleven a disminuir la brechas competitivas en el marco de la economía del confinamiento.

## **Condiciones habilitadoras**

Es de vital importancia para el éxito de cualquier iniciativa de fortalecimiento al clúster y para la implementación de programas de desarrollo de proveedores generar condiciones habilitantes, que de acuerdo con el análisis de los resultados deberían priorizarse en una agenda focalizadas en los lograr las siguientes condiciones:

- Incrementar y consolidar la participación de los Clúster y las iniciativas clúster en procesos de selección de proveedores usando plataforma tics.
- Conocer la capacidad instalada de los clústeres
- Contar con un perfil competitivo del clúster.

- Articular la oferta pública de programas de desarrollo empresarial con el objetivo de disminuir brechas identificadas entre los requerimientos para aplicar a los sistemas de abastecimiento de las empresas anclas y el perfil competitivo de las empresas que componen las iniciativas clúster y clústeres.
- Implementar un programa de desarrollo de proveedores de empresas públicas.
- Consolidar un Sistema de información unificando oferta y demanda en plataformas tics.

### **Orientación de desempeño de las iniciativas clúster**

Para aprovechar la ruptura de las cadenas globales de abastecimiento debido al impacto de la pandemia por covid 19 es necesario que a las iniciativas clúster focalicen los esfuerzos en los siguientes dentro de un del modelo desempeño de iniciativas clúster

- **Objetivos**
  - Co-operación comercial
  - Innovación y tecnología
  - Expansión del clúster
- **Marco**
  - Ambiente de negocios
- **Procesos**
  - Recursos y facilitadores
  - Marco de trabajo y consenso
  - Gobernanza y financiación
- **Desempeño**
  - Competitividad
  - crecimiento
  - Cumplimiento de metas

En este sentido los tipos de servicios en los que deberían concentrarse las iniciativas clúster a sus miembros en el marco de una economía del confinamiento durante el tiempo que dure la pandemia por covid 19 como en la nueva normalidad son la digitalización, el Desarrollo de Negocios y el desarrollo de Recursos Humanos.

### **Viabilidad**

Las empresas Pymes colombianas pueden aprovechar la ruptura de las cadenas globales de abastecimiento debido al impacto de la pandemia por covid 19 implementado un modelo operativo para el fortalecimiento de las iniciativas clúster y clúster basado en un programa de desarrollo de proveedores, para lo cual se plantea la siguiente ruta operativa fases 1. Alineación con la demanda, fase 2. Procesos de selección de proveedores, fase 3. cierre de brechas, fase 4. Consolidación de clúster

## RECOMENDACIONES

La principal recomendación basada en este estudio hace referencia a la necesidad de implementar este modelo adaptado a las necesidades y dinámicas de las Compras públicas. El estado es el principal contratante del país, las compras estatales representan aproximadamente el 13% del PIB, es importante considerar que a través la agencia Colombia Compra Eficiente se lidere el diseño de mecanismos para que los entes territoriales e instituciones del estado, cuenten con un la guía que brinden un marco jurídico y procedimientos para articular a los clúster a procesos de contratación pública mediante un programas de desarrollo de proveedores como complemento de las iniciativas privadas.

Es importante realizar estudios para determinar la viabilidad de desarrollar clúster transregionales e impulsar las iniciativas inter-clúster con el fin de promover la especialización inteligente de las cadenas a nivel nacional y Latinoamérica.

Se hace imperativo considerar el fortalecimiento de clúster transnacionales como también clúster de conocimiento como parte de un segundo nivel en la implementación del modelo operativo, con el

objetivo de ampliar el mercado aprovechando las iniciativas de cooperación regional como la alianza del pacífico y CAN. Por esta razón es estratégico desarrollar estudios para identificar las estrategias mecanismos e instrumentos de política pública que viabilicen procesos de deslocalización de la producción y participación en compras públicas internacionales.

De igual manera, esta iniciativa debe ir acompañada por herramientas tecnológicas que faciliten información, relacionamiento y transacciones comerciales.

Las recomendaciones anteriores son las bases para la consolidación de la inserción de las empresas a cadenas globales de valor que en últimas debe ser el objetivo superior que se persigue para consolidar la recuperación económica post pandemia covid 19.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ACOPI, & FEADPYME. (2020). LA REACTIVACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA EN EL MARCO DEL COVID-19 [pdf] (p. 5). obtenido de <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/08/RESUMEN-EJECUTIVO-REFLEXIONES-Y-PROPUESTAS-PARA-LA-REACTIVACION-Y-FORTALECIMIENTO-DE-LAS-MIPYMES-EN-COLOMBIA-EN-EL-MARCO-DEL-COVID-19.pdf>
- ACOPI (2019) Encuesta de desempeño empresarial. 4to trimestre 2019 (p.22 ) obtenido de <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/03/ENCUESTA-DE-DESEMPEÑO-EMPRESARIAL-CUARTO-TRIMESTRE-2019.pdf>
- ACOPI (2020) Encuesta de desempeño empresarial. 2to trimestre 2020 (p.16) obtenido de <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/09/ENCUESTA-DE-DESEMPEÑO-EMPRESARIAL-SEGUNDO-TRIMESTRE-2020-2.pdf>
- ACOPI. (2020). IMPACTO DEL COVID-19 EN LAS MIPYMES COLOMBIANAS (p.1). obtenido de <https://acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/05/BOLETIN-IMPACTO-DEL-COVID-19-EN-LAS-MIPYMES-COLOMBIANAS-1.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (2018). Compás Empresarial y de competitividad [Ebook] (2nd ed., p. 21). Santiago de Cali.
- Vargas, C. (2020) Efectos de la crisis ocasionada por el COVID-19 sobre las MIPYMES en Colombia (p. 37-43)
- Galvis, D. & López, M. (2010). ¿Son las políticas locales una buena estrategia para dinamizar el mercado de trabajo? Algunos elementos para el caso colombiano. Perfil de Coyuntura Pyme No.16, 151-170.
- Innpulsa. (2018). Iniciativas clúster en Colombia: Instrumentos de desarrollo económico y competitividad. (p.176-180) obtenido de [https://www.innpulsa.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro\\_iniciativas\\_cluster\\_en\\_colombia.pdf](https://www.innpulsa.com/sites/default/files/documentos-recursos-pdf/libro_iniciativas_cluster_en_colombia.pdf)
- Red Cluster Colombia. (2017). Desempeño y Gestión de los clústers en Colombia: Resultados de la OLA-1 del Sistema de Seguimiento, Medición y Evaluación de iniciativas clúster en Colombia [Ebook]. Bogotá. obtenido de <https://redclustercolombia.com/assets/multimedia/Desempeno-y-Gestion-de-los-clusters-en-Colombia-la-primera-versi-n-del-Sistema-de-Seguimiento-Medici-n-y-Evaluaci-n-de-iniciativas-cl-ster--I.C.--en-Colombia..pdf>
- DNP. (2020). Acerca de la Entidad. Retrieved 5 November 2020, obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNP/Paginas/acerca-de-la-entidad.aspx>
- MinCit. (2020). Fortalecimiento de Mipymes bajo esquema de iniciativas Clúster | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Retrieved 5 November 2020, obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/fortalecimiento-de-mipymes-bajo-esquema-de-iniciativas-cl-ster>
- Confecámaras. (2016). Quiénes somos - Confecámaras. Retrieved 5 November 2020, obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/la-confederacion/quienes-somos#:~:text=Confec%C3%A1maras%20es%20un%20organismo%20de,p%C3%BAblicas%20del%20por%20el%20Estado>
- Dinero. (2018). Red de Clúster: Cuando la unión hace la fuerza. obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/red-de-cluster-bajo-el-liderazgo-de-las-camaras-de-comercio/259099>
- Red Cluster Colombia. (2020). Red Cluster Colombia - SOBRE LA RED CLUSTER COLOMBIA. Retrieved 5 November 2020, obtenido de <https://www.redclustercolombia.com/sobre-la-red-cluster-colombia>

ved 5 November 2020, obtenido de <https://redclustercolombia.com/contenido/sobre-la-red-cluster-colombia/1>

Colombia Compra Eficiente. (2020). Colombia Compra Eficiente.obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente>

DNP. (2016). Documento CONPES 3866 - POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

ANDI. Encadenamientos productivos para fortalecer las cadenas de valor [Ebook] (p. 131). obtenido de <http://proyectos.andi.com.co/Libro2/Paginas/assets/docs/capitulo-06.pdf>

Colombia Compra Eficiente. (2019). Guía para promover la participación de las Mipymes en los procesos de compra pública (p. 21) obtenido de [https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce\\_public/files/cce\\_tienda\\_virtual/propuesta\\_guia\\_vf\\_-mipymes.pdf](https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_tienda_virtual/propuesta_guia_vf_-mipymes.pdf)). Bogotá.

Maldonado Noroña, G. C. (2014). Empresa ancla y el desarrollo de las MIPYMES (proveedoras). Caso de estudio: Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento (Master's thesis, Quito, Ecuador: Flacso Ecuador).

TCI Network. (2020). THE POWER OF COLLABORATION. Presentación.

Porter, M. (1998). Los clusters y la competencia. Geranegocio. Disponible Em, 1(2), 32. Retrieved from <https://www.academia.edu/2918006/Clusters>

Solvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). The Cluster Initiative Greenbook (1st ed., p. 9). Stockholm.

Solvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2013). The Cluster Initiative Greenbook 2.0 ( p. 37-38). Stockholm.

Bartolomé, L., 2019. Las pymes ya representan el 99,8% de empresas europeas. el economista, [en línea] .Obtenido de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/9709265/02/19/Las-pymes-ya-representan-el-998-de-empresas-europeas.html>

Fundación EU-LAC, 2018. Clústeres Y Políticas De Clúster: Oportunidades De Colaboración Entre La Unión Europea (UE), América Latina Y El Caribe (ALC). Hamburgo, Alemania: Fundación EU-LAC, SEGIB, pp.15-16.

Comisión Europea, 2014. ESTRATEGIAS NACIONALES Y REGIONALES PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (RIS3). POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020. pp.4-5.Obtenido de [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/smart\\_specialisation\\_es.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/smart_specialisation_es.pdf)

European Union, 2020. A Vibrant Platform At The Service Of Cluster Organisations. [en línea] Clustercollaboration.eu. Obtenido de <https://www.clustercollaboration.eu/vibrant-platform-service-cluster-organisations>

Comisión Europea, 2015. COSME: Europe's Programme For SME's. p.2. Obtenido de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/9783>

Comisión Europea, 2018. Fast Track To Innovation - Horizon 2020 - European Commission. [online] Horizon 2020 - European Commission. Obtenido de: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/fast-track-innovation-pilot>

S3platform.jrc.ec.europa.eu. 2020. Home - Smart Specialisation Platform. [en línea] Obtenido de: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/>

CEPAL, n.d. Mejorar La Cooperación Entre Las Pymes De Clusters De América Latina Y Europa REFLEXIONES DESDE LA ESPECIFICIDAD LATINOAMERICANA. Obtenido de [http://conferencias.cepal.org/dialogo\\_industrial/Pdf/M%20Dini%20taller%201.pdf](http://conferencias.cepal.org/dialogo_industrial/Pdf/M%20Dini%20taller%201.pdf)



**ACOPI**